



---

**FRÜHE BÜRGERBETEILIGUNG  
UND PROFESSIONELLES DIALOGMANAGEMENT**

---

# **GROSSPROJEKTE ERFOLGREICH PLANEN UND REALISIEREN**

 **Johansen+  
Kretschmer**

- 01 GROSSPROJEKTE STEHEN  
UNTER AKZEPTANZVORBEHALT SEITE 4**
- 02 DIE ERFOLGSKRITISCHE BEDEUTUNG  
VON BETEILIGUNG UND KOMMUNIKATION SEITE 5**
- 03 DIE AKTEURE UND IHRE  
ZENTRALEN HERAUSFORDERUNGEN SEITE 6**
- 04 ERFOLGSFAKTOREN DER FRÜHEN ÖFFENTLICHKEITS-  
BETEILIGUNG BEI DER REALISIERUNG VON GROSSPROJEKTEN  
SEITE 8-9**
- 05 STAKEHOLDER MANAGEMENT UND DIALOGKOMMUNIKATION  
AM BEISPIEL DER VDI 7000 SEITE 10-13**
- 06 WIR STELLEN UNS VOR SEITE 14-15**
- 07 NUTZEN UNSERER BERATUNG SEITE 16-17**
- 08 DER EXPERTENBAND „STAKEHOLDER RELATIONS“ SEITE 18**
- 09 ADRESSEN SEITE 19**



## 01 GROSSPROJEKTE STEHEN UNTER AKZEPTANZVORBEHALT

Berechnungen sagen, dass in Deutschland Investitionen in Infrastruktur in einer Größenordnung von 75 Mrd. Euro erforderlich sind, um den Anschluss an die globalen Entwicklungen nicht zu verpassen. Die Energiewende ist die größte infrastrukturelle Umgestaltung seit den Zeiten des Wirtschaftswunders.

Investitionen in technische und öffentliche Großprojekte sind also von weitreichender Bedeutung für die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Deutschland. Allerdings verzögern sich oder scheitern viele dieser Projekte am verstärkten öffentlichen Einspruch und Widerstand von Bürgerinnen und Bürgern. Vor allem Infrastrukturvorhaben aus den Bereichen Verkehr, Chemie und Energie stoßen immer wieder auf Einwände in Teilen der Bevölkerung. Die schwindende Akzeptanz in der Bürgergesellschaft richtet sich insbesondere gegen Flughafenerweiterungen, Aus- und Neubau von Straßen und Eisenbahnstrecken, Überlandleitungen, Pipelines, Kraftwerken, Chemieparks, CO<sub>2</sub>-Endlagern oder Pumpspeicherkraftwerken.

Umstrittene Großprojekte wie „Stuttgart 21“ oder die abgelehnte Bewerbung Münchens für die Olympischen Winterspiele 2022 sind aktuell jedoch nur Symptome für einen tief greifenden Wandel der gesellschaftlichen Erwartungshaltungen. Der Gestaltungsanspruch von Bürgerinnen und Bürgern sowie weiteren zivilgesellschaftlichen Gruppen wird verstärkt bei unternehmerischen Entscheidungen und Investitionen berücksichtigt. Die Politik verschärft über ihre Gesetzgebungskompetenz die regulatorischen Anforderungen an einzelne Unternehmen und ganze Branchen. NGOs legen medienwirksam und mit hoher Kampagnenqualität den Zeigefinger

auf Missstände. Zugleich verändern sich die Prinzipien der Meinungsbildung grundsätzlich und in Windeseile: Klassische Medien verlieren ihre Bedeutung als Leitmedien. Meinungsbildung wird dialogischer, digitaler und dezentraler. Expertendiskussionen und Themensetzungen finden nicht zuerst in klassischen Medien statt, sondern unter Stakeholdern und in sozialen Medien. Dieser gesellschaftliche Wandel ist kein vorübergehendes Phänomen, sondern ein grundlegender Paradigmenwechsel. Durch die sozialen Medien hat sich die Informationsgesellschaft zu einer Dialoggesellschaft weiterentwickelt. Der Widerstand gegen das Bahnprojekt „Stuttgart 21“ hat diese Veränderung auch bei Großvorhaben ins öffentliche Bewusstsein gerückt und den informationsgetriebenen Charakter bisheriger Planungs- und Genehmigungsverfahren offengelegt. Das dahinterliegende Verständnis von Kommunikation führt angesichts der gesellschaftlichen Umbrüche, wie in Stuttgart geschehen, geradewegs in eine Sackgasse. Der Schlüssel zum Erfolg von Großprojekten liegt vielmehr in einer effektiven Bürgerbeteiligung und einer besseren Kommunikation zwischen allen Beteiligten: zwischen Unternehmen, Investoren, Politik, der Verwaltung und der Öffentlichkeit. Die Einsicht, dass Großprojekte auch einen gesellschaftlichen Nutzen haben können, kann nur auf der Grundlage innovativer Dialog- und Beteiligungsmodelle erzielt werden, die über ein Public Relations- und Marketingverständnis hinausgehen. Die Kommunikationsbranche steht dabei selbst vor einer Zäsur: Es geht nicht mehr um die Beeinflussung von Zielgruppen, sondern um die Verständigung auf gesellschaftlich tragfähige und wirtschaftlich sinnvolle Lösungen zwischen Anspruchsgruppen.

## 02 DIE ERFOLGSKRITISCHE BEDEUTUNG VON BETEILIGUNG UND KOMMUNIKATION

Eigentlich hätte spätestens mit „Stuttgart 21“ allen Verantwortlichen deutlich werden müssen, wie entscheidend es heute ist, die Dialoggesellschaft bei Großvorhaben und Infrastrukturprojekten aktiv einzubinden. Aber hat sich bei der Planung und Kommunikation großer Vorhaben wirklich eine neue Denkweise etabliert?

Wie die Erfahrung zeigt, lassen sich vier grundlegende Hürden bei der Planung und Durchführung von Beteiligungsprozessen und Stakeholderdialogen identifizieren:

### 01 DAS DEFIZIT AN STRATEGISCHEN INHALTEN

Für das Vorhaben ist keine schlüssige Programmatik ausgearbeitet worden, welche die Fragen der Anspruchsgruppen stichhaltig beantwortet und die grundlegenden strategischen Überlegungen des Vorhabenträgers erklärt. Dabei geht es nicht nur um die Verständlichkeit von Texten, sondern in erster Linie um die Erstellung von Argumentationen und Inhalten, die über die Beschreibung der Projektwirklichkeit hinausgehen: Inhalte, die das Vorhaben und Alternativen einfach erläutern und veranschaulichen, die eine Nutzenargumentation für Anwohner, Bürger und Gesellschaft bereitstellen und auf Wertvorstellungen, Sorgen und Ideen der Öffentlichkeit eingehen. Das Beharren auf technischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Argumenten verhindert Dialoge.

### 02 DER FUNDAMENTALE VERMARKTUNGSFEHLER

Der Vorhabenträger oder eine von ihm beauftragte Kommunikationsberatung übernimmt nicht die Kommunikationsführung, sondern Kreativdienstleister bestimmen Stil und Instrumente der Kommunikation. Marketingmaßnahmen wie Werbung, Events oder Promotions können zwar für Markenprodukte werben, für komplexe Dialogprozesse sind sie aber mehr als ungeeignet. Sie beruhen auf einem für Beteiligungsprozesse untauglichen Zielgruppenansatz. Zudem führt das auf Kernbotschaften reduzierte werbliche Inhaltsverständnis zu Widerstand in der Öffentlichkeit, da die Art und Weise der Kommunikation quasi symbolisch für Beeinflussung steht und nicht für Partizipation.

### 03 DAS UNGLEICHGEWICHT VON FÜHRUNG UND NEUTRALITÄT

Bei komplexen Aufgabenstellungen sowie in kritischen Projektsituationen ist die Moderation von Dialog- und Beteiligungsprozessen ein sinnvolles Instrument. Allerdings darf die Beauftragung einer Moderation nicht zur Delegation von Verantwortung führen. Es kommt auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen einer neutralen Moderation, einer Mediation und der kommunikativen Führung des gesamten Verfahrens durch den Vorhabenträger an. Eine Moderation kann nicht die inhaltlich-programmatische Arbeit und die Steuerung des gesamten Beteiligungsprozesses ersetzen.

### 04 DIE HERMETISCHE PLANUNGSKULTUR

Die öffentliche Akzeptanz von Großprojekten und die Verständigung auf gesellschaftlich tragfähige Lösungen sind für den Projekterfolg genauso wichtig wie Wirtschaftlichkeit, technische Realisierbarkeit und rechtliche Genehmigungsfähigkeit. Deshalb sind Beteiligung und Kommunikation keine nachgelagerten Arbeitsschritte, sondern gehören an den Anfang eines jeden Planungsprozesses. Eine Voraussetzung für diese dialogorientierte Planungskultur ist eine verstärkt partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Ingenieuren, Betriebswirten, Juristen und Kommunikatoren auf Seiten der Vorhabenträger.

Am 1. März 2014 tritt in Baden-Württemberg die Verwaltungsvorschrift Öffentlichkeitsbeteiligung in Kraft. Ziel ist es, für mehr Bürgerbeteiligung bei der Planung, Zulassung und Realisierung von Vorhaben zu sorgen. Die Verwaltungsvorschrift wurde in einem mehrstufigen Beteiligungsprozess erarbeitet, in dem Expertinnen und Experten, Verbände der Zivilgesellschaft, Mitarbeitende sowie Bürgerinnen und Bürger einbezogen wurden. Mit Inkrafttreten im kommenden Jahr werden Verwaltungsvorschrift und Planungsleitfaden in den Behörden des Landes implementiert.

## 03 DIE AKTEURE UND IHRE ZENTRALEN HERAUSFORDERUNGEN

Die Akteure in öffentlichen Planungs- und Bauvorhaben haben unterschiedliche Rollen, Verantwortlichkeiten und damit einhergehende spezifische Aufgaben. Ausgehend vom beschriebenen Dialog- und Beteiligungsansatz ergeben sich für diese Gruppen folgende zentrale Herausforderungen.

### UNTERNEHMEN UND INVESTOREN (PRIVATE VORHABENTRÄGER)

- \_Internes Stakeholder Management für eine verstärkte interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Ingenieuren, Betriebswirten, Juristen und Kommunikatoren
- \_Ausbau von Beteiligungs- und Dialogkompetenzen für die frühzeitige Öffentlichkeitsbeteiligung
- \_Aktives Genehmigungsmanagement und Genehmigungskommunikation (Kompetenzmodell „Genehmigungsmanager“)
- \_Beteiligungsscoping (Ziele, Methoden, Fahrplan der Beteiligung)

### ÖFFENTLICHE VORHABENTRÄGER

- \_Vorbildfunktion als Vorhabenträger
- \_Vorausschauende und planungsbegleitende Beteiligung der Öffentlichkeit
- \_Entwicklung von gesellschaftlich tragfähigen Konzepten und Lösungen
- \_Hinwirkungspflicht auf private Vorhabenträger

### GUTACHTER (INGENIEURBÜROS)

- \_Konzeption und Durchführung erweiterter Machbarkeitsstudien zu Akzeptanz- und Reputationsrisiken
- \_Vorgezogene Themen- und Akteursanalyse
- \_Kommunikative Folgenabschätzungen (Szenario-betrachtung, Hot-Spot-Analyse, Blind-Spot-Analyse, Wahrnehmungsanalyse)

### BEHÖRDEN UND VERWALTUNGEN

- \_Intensivierung der bürgernahen Kommunikation
- \_Frühzeitige Analyse der Konfliktpotenziale geplanter Projekte
- \_Internetbekanntmachung (§ 27a VwVfG) als zentrale Informationsplattform
- \_Schulungen der neuen Kommunikations- und Dialoganforderungen anhand konkreter Projektbeispiele („lernende Behörde“)

### KOMMUNEN UND POLITIK AUF LANDES- UND BUNDESEBENE

- \_Etablierung innovativer Deliberationsverfahren, zum Beispiel Bürgerforen oder Bürgerkonferenzen als öffentliche Diskurse zur Stärkung der direkten Demokratie
- \_Leitbilddialoge mit Bürgern, zum Beispiel zur kommunalen Klimaschutz- und Energiepolitik
- \_Ausarbeitung von Leitfäden zur Bürgerbeteiligung
- \_Profilierung als moderne Landes- oder Stadtverwaltung
- \_Best Practice und Wissensaufbau über Expertenverfahren

### BAUUNTERNEHMEN UND PROJEKTENTWICKLER

- \_Kommunikative Beratung und Unterstützung des Vorhabenträgers
- \_Innovative Planungsansätze als Wettbewerbsvorteil
- \_Projektsteuerung und Genehmigungsmanagement als Instrumente des Risikomanagements
- \_Dialogische Projektkommunikation

„DER WERT EINES DIALOGS HÄNGT VOR ALLEM VON DER VIELFALT DER KONKURRIERENDEN MEINUNGEN AB.“

Karl Raimund Popper (1902–1994), österreichisch-britischer Philosoph und Wissenschaftslogiker

# 04 ERFOLGSFAKTOREN DER FRÜHEN ÖFFENTLICHKEITSBETEILIGUNG BEI DER REALISIERUNG VON GROSSPROJEKTEN

Ziel der frühen Öffentlichkeitsbeteiligung ist es, betroffene Bürgerinnen und Bürger sowie zivilgesellschaftliche Gruppen wie Umwelt- und Naturschutzverbände mit erweitertem Klagerecht, Verbraucherorganisationen, Bürgerinitiativen, Gewerkschaften sowie Kirchengemeinden frühzeitig und klar zu informieren und aktiv in die Planung einzubinden. Erwartungen und Ideen der relevanten Stakeholder können zum Beispiel in einem vorgeschalteten Konsultationsprozess erfasst und im Planungsprozess möglichst weitgehend berücksichtigt werden. Denkbare Konfliktlinien werden so frühzeitig erkannt.

Wie können umstrittene Vorhaben wirtschaftlich, rechtssicher, innerhalb vertretbarer Zeiträume und mit gesellschaftlicher Akzeptanz realisiert werden? Die folgenden Faktoren sind nach unserer Erfahrung dabei erfolgskritisch:

## FRÜHZEITIGE EINBINDUNG DER RELEVANTEN STAKEHOLDERGRUPPEN

Vor Beginn des Raumordnungsverfahrens und des Planfeststellungs- oder Genehmigungsverfahrens muss der Vorhabenträger eine frühzeitige Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger durchführen („frühe Öffentlichkeitsbeteiligung“) und diese dokumentieren. Die Genehmigungsbehörden haben bei Vorhaben Dritter eine Hinwirkungspflicht.

## ERKENNEN UND ANERKENNEN VON UNTERSCHIEDLICHEN INTERESSEN, WERTEN UND POSITIONEN

Ausgangspunkt für jedes Beteiligungsverfahren ist eine Themen- und Akteursanalyse (unsere Leistungen: Themenlandkarten oder Issues Map, Darstellung relevanter Stakeholder und ihrer Positionen in einer Stakeholdermap, Einschätzungen über Verbündete und Kritiker). Unsere Projekterfahrung zeigt, dass vor allem die kritischen Stakeholder häufig keine ideologischen Protestler sind, sondern gut ausgebildete Menschen aus der Mitte der Bevölkerung, die mit den Mechanismen der Meinungsbildung vertraut sind. Im Beteiligungsprozess sollten deshalb kritische Bürger und Befürworter als Expertinnen und Experten wertgeschätzt werden. Ihr Wissen und ihr Engagement können für neue kreative Lösungsansätze

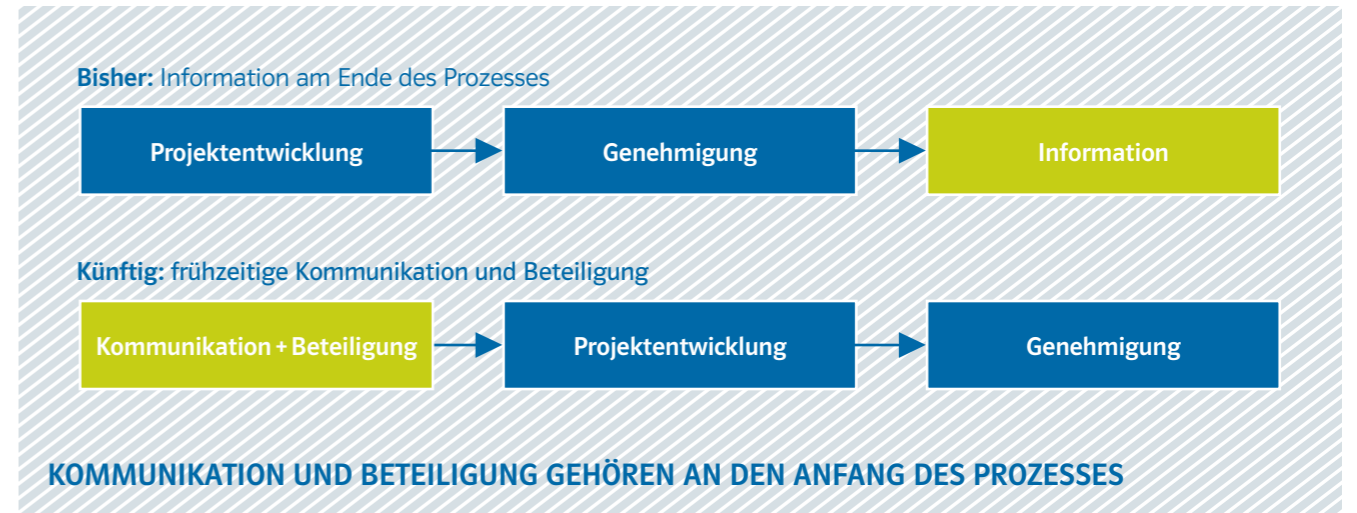
genutzt werden. Die entsprechenden Beteiligungen und Dialoge können in Form von Zukunftswerkstätten, Plan for Real und weiteren innovativen Formaten durchgeführt werden.

## KOMMUNIKATIVE FOLGENABSCHÄTZUNG UND SZENARIOMANAGEMENT

Der Blick in die Zukunft ist für die Vorhabenträger unerlässlich: Nur wenn Wahrnehmungen, Erwartungen und Themen der Stakeholdergruppen und ihre Wechselwirkungen bekannt sind, können Inhalte und Beteiligungsformate entwickelt werden, die eine wirkungsvolle Kommunikation ermöglichen. Das frühzeitige Erkennen von Konflikten ist für die Optimierung der Planung und die Verbesserung der Nutzenargumentation notwendig. Unsere Analysemethoden umfassen unter anderem die folgenden Leistungen: Monitoring und Frühwarnsystem: Beobachtung und Analyse gesellschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen, mediale Berichterstattung zu ausgewählten Themen; Szenariomanagement: Aufzeigen alternativer Entwicklungen und ihrer Folgen für unternehmerische Strategien und Vorhaben; Wahrnehmungsanalysen: Analyse der öffentlichen Wahrnehmung unternehmerischer Agenden und Strategien; Benchmarkanalysen: vergleichende Analysen und Gutachten zu Erfolgsbeispielen. Mit unserer J + K Issues Agenda verfügen wir überdies über eine digitale Anwendung, in der Entwicklungen und Einschätzungen, Äußerungen von Stakeholdern nachgehalten und allen Projektbeteiligten zugänglich gemacht werden können.

## PROGRAMMATISCHE GRUNDLAGEN UND ARGUMENTATIVE PRÄZISION

Die Vorhabenträger brauchen eine schlüssige Programmatik („Story“), die die Erwartungen der verschiedenen Stakeholdergruppen angemessen adressiert. Technische Zusammenhänge und Fachwissen müssen verständlich und anschaulich aufbereitet werden. Substanzielle Inhalte, die den Nutzen des Projekts gegenüber externen und internen Stakeholdern vermitteln, sind für den Projekterfolg entscheidend. Beispiele für Beratungsleistungen sind: Storyline, Basispräsentation, Positionspapiere, Fragen-Antworten-Kataloge (Q&As), Reden, Vorträge, Briefings sowie Flyer, Broschüren und Onlineplattformen.



## INHALTLICH QUALIFIZIERTE DIALOGPROZESSE

Stakeholderdialoge sind keine einmaligen Informationsveranstaltungen. Stakeholderdialoge bauen inhaltlich aufeinander auf. Der Vorhabenträger übernimmt dabei die Verantwortung für die inhaltliche Qualität der Dialoge. Er bietet allen Beteiligten dialogfähige Dokumente und Unterlagen an. Das Projektmanagement muss sicherstellen, dass bereits erzielte Ergebnisse dokumentiert und allen Beteiligten vor der nächsten Arbeitsphase zur Verfügung gestellt werden. Durch diese inhaltliche Verdichtung kann sichergestellt werden, dass bereits abgeschlossene Themenstellungen nicht zu einem späteren Zeitpunkt wieder auf die Agenda gesetzt werden.

## HANDLUNGSSPIELRÄUME UND ERGEBNISOFFENHEIT

Zu Beginn von Beteiligungsverfahren sollten der Spielraum und die Spielregeln der Beteiligung klar kommuniziert werden: Welche Beeinflussungsmöglichkeiten gibt es? Gibt es eine Offenheit für echte Planänderungen? Wer wird entscheiden? Welchem Zweck dienen die Beteiligungs- und Dialogangebote? Diese Spielregeln können auch im Rahmen von vorgeschalteten Konsultationsgesprächen mit Bürgerinnen und Bürgern gemeinsam festgelegt werden. Hierbei ist ein sehr genaues Erwartungsmanagement der entscheidende Erfolgsparameter. Einerseits erwarten Stakeholder, dass sie mit ihren Belangen und Erwartungen ernst genommen und im Prozess berücksichtigt werden. Andererseits ist es besonders fatal, wenn anfangs mehr Einflussmöglichkeiten suggeriert werden, als der Prozess später faktisch zulässt. Darum haben wir mit unserem J + K Dialogmodell eine Systematik entwickelt, die es erlaubt, die Erwartungen der Stakeholder und die Spielräume eines Beteiligungsprozesses zueinanderzubringen. Unsere J + K Dialogmatrix wiederum erlaubt dann auf dieser Basis die Entwicklung eines passgenauen Dialog- und Beteiligungsprozesses.

## PROFESSIONELLE PROZESSGESTALTUNG FÜR TRANSPARENZ UND GLAUBWÜRDIGKEIT

Das Stakeholder- und Kommunikationsmanagement muss integraler Bestandteil des gesamten Planungsprozesses sein. Ein Beteiligungsscopings kann dafür die erforderliche Transparenz sicherstellen. Das Beteiligungsscopings ist ein Fahrplan, in dem Ziele, Inhalte und Methoden des gesamten Beteiligungsprozesses vorab festgelegt werden. Die Ausgestaltung des Beteiligungsscopings kann in einer Arbeitsgruppe mit externen Stakeholdern erfolgen. Alternativen sind die Einrichtung eines Projektbeirats oder die Erstellung eines Bürgergutachtens.

## INTERDISZIPLINÄRE ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN INGENIEUREN, BETRIEBSWIRTEN, JURISTEN UND KOMMUNIKATOREN

Dem technischen Projektleiter kommt in Infrastrukturprojekten eine wesentliche Rolle zu. Zum einen ist die frühe Öffentlichkeitsbeteiligung fester Bestandteil seiner Aufgabe. Zudem ist er in vielen Fällen der „Sprecher des Projektes“ nach außen. Bei der Zusammensetzung interner Projektteams und dem Aufbau einer Projektorganisation ist darauf zu achten, dass die folgenden vier Berufsgruppen sehr unterschiedliche Kompetenzen und Rollenansprüche mitbringen, die im Verlauf der frühen Öffentlichkeitsbeteiligung neu adjustiert werden müssen: Ingenieure der technischen Planungs- und Fachabteilungen, Kommunikatoren, Juristen und Betriebswirte. Für die Kommunikationsverantwortlichen ergeben sich neue Aufgabenfelder, die von der inhaltlichen Planung und Organisation von Stakeholderdialogen bis zum Coaching der technischen Führungskräfte reichen.

# 05 STAKEHOLDER MANAGEMENT UND DIALOGKOMMUNIKATION AM BEISPIEL DER VDI 7000



Um die frühe Öffentlichkeitsbeteiligung in die Managementstrukturen und Planungsprozesse auf Seiten der Vorhabenträger zu integrieren, hat der VDI Verein Deutscher Ingenieure e.V. die Richtlinie VDI 7000 („Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten“) entwickelt. Die Richtlinie liegt aktuell als Grunddruck vor.

Johanssen + Kretschmer ist eine führende Strategie- und Kommunikationsberatung in den Bereichen Stakeholder Management, Programmatikentwicklung, Beteiligung und Dialog. Wir gestalten den Wandel zur Dialoggesellschaft mit Entscheidern aus Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Wissenschaft. Ob als Strategieberatung, Think-tank, Kreativpartner oder Kommunikationsagentur: J + K navigiert seine Kunden durch komplexe Meinungsbildungs- und Dialogprozesse.

Für eine umfassende Beratung hat Johanssen + Kretschmer mit der J + K Issues Agenda, dem J + K Dialogmodell oder der J + K Dialogmatrix Methoden und Verfahren entwickelt, die bei der Erarbeitung oder Unterstützung dieser Prozesse helfen.



#### UNSERE BERATUNGS- UND UMSETZUNGSLEISTUNGEN

- \_Projekt- und Prozessmanagement
- \_Projektsatzung
- \_Rollendefinition Projektteam
- \_Organisation der Projektarbeit
- \_Internes Stakeholder Management (Ausarbeitung von Entscheidungsvorlagen)
- \_Themenanalysen und Themenlandkarten
- \_Stakeholderanalysen und Meinungsführerlandkarten (Stakeholdermap)

- \_Medienmonitoring (Fernsehen, Printmedien, Internet, soziale Netzwerke)
- \_Qualitative Interviews und Fokusgruppen
- \_Bürgerbefragungen
- \_Machbarkeitsstudien und Gutachten zu Akzeptanzrisiken und Erfolgsaussichten
- \_Zukunftsstudien (Delphi, Foresight)
- \_Beteiligungsscoping (Erstellung Masterplan für Beteiligung und Dialog)
- \_Schulung und Coaching von technischen Projektleitern



#### UNSERE BERATUNGS- UND UMSETZUNGSLEISTUNGEN

- \_Inhalte und Argumentarien ausarbeiten (Storyline, Positionspapiere, Basispräsentationen, Vorträge, Stellungnahmen, Q&As)
- \_Konzeption des Beteiligungsverfahrens
- \_Inhaltliche Planung und Organisation von Stakeholderdialogen
- \_Konzeption und Moderation von Bürgerkonferenzen
- \_E-Partizipation (Konzeption und Umsetzung von Onlinedialogen)
- \_Joint-Fact-Finding inklusive Dokumentation für das Planfeststellungsverfahren
- \_Kommunikative Begleitung Erstellung Antragsvariante
- \_Redaktion und Gestaltung von Publikationen (Flyer, Broschüren)
- \_Konzeption und Betreuung von Internetplattformen
- \_Lokale und regionale Medien- und Pressearbeit, Medienkooperationen
- \_Persönliche Ansprache von Kritikern und Gegnern

## PHASE 3

### UNSERE BERATUNGS- UND UMSETZUNGSLEISTUNGEN

- \_ Dokumentationsmanagement des Beteiligungsprozesses
- \_ Inhaltliche Planung und Begleitung Antragskonferenz und Scopingtermin
- \_ Inhaltliche Planung und Begleitung Erörterungstermin
- \_ Organisation von Bürgerdialogen (Bürgerkonferenz, Bürgerwerkstatt etc.)
- \_ Dialogkampagnen bei Bürgerentscheiden
- \_ Konzeption und Betrieb von Bürgerbüros
- \_ Redaktionsbesuche und Journalistenworkshops
- \_ Begleitende Presse- und Medienarbeit
- \_ Konzeption und redaktionelle Betreuung von Newslettern

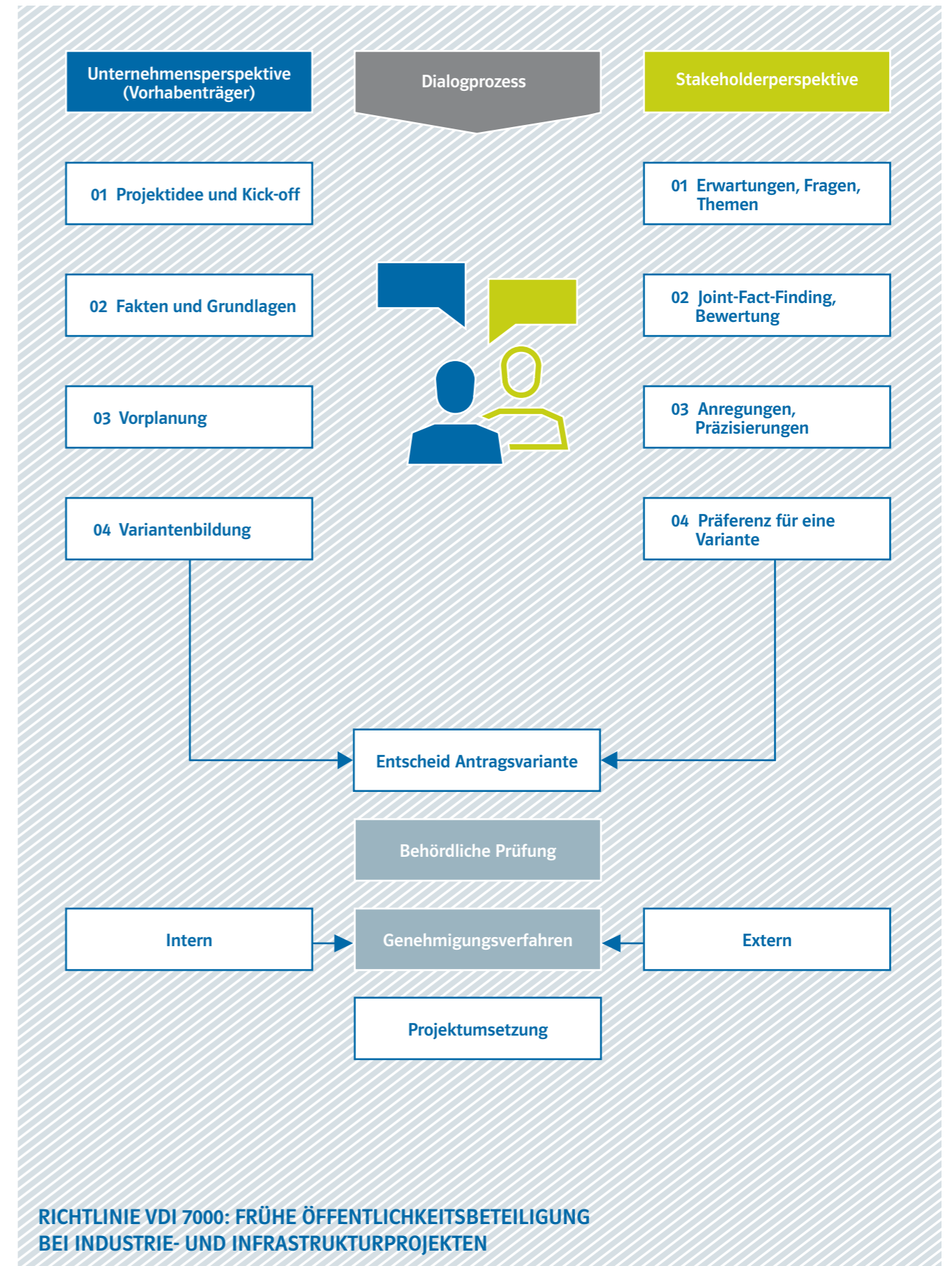
## PHASE 4

### UNSERE BERATUNGS- UND UMSETZUNGSLEISTUNGEN

- \_ Monitoring der Themen- und Stakeholderlandschaft
- \_ Baustellenkommunikation
- \_ Erstellung von visuellen Kommunikationsinstrumenten (Kurzfilme, Animationen, Multimediadarstellungen)
- \_ Krisenkommunikationskonzept
- \_ Inhaltliche Planung und Durchführung von Nachbarschaftsdialogen
- \_ Lehrplanvernetzung mit Schulen und Bildungseinrichtungen

Das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) hat am 6. November 2012 ein „Handbuch für eine gute Bürgerbeteiligung bei der Planung von Großvorhaben im Verkehrssektor“ veröffentlicht.

Das Handbuch richtet sich an alle Verantwortlichen im Bereich konkreter Planungs- und Genehmigungsverfahren sowie an die Bürgerinnen und Bürger. Es enthält Vorschläge dazu, wie die bestehende formelle Beteiligung auf den unterschiedlichen Verfahrensebenen verbessert und um informelle Beteiligungsschritte ergänzt werden kann.



# 06 WIR STELLEN UNS VOR

## UNSER LEISTUNGSVERSPRECHEN

Wir stellen Ihnen ein erfahrenes Team zur Seite, das sich durch Eigeninitiative, Leistungsbereitschaft und Pragmatismus ebenso auszeichnet wie durch Exzellenz und inhaltliche Präzision. Wenn es notwendig ist, arbeiten wir auch bei Ihnen vor Ort. Ein Geschäftsführer oder Partner führt das Mandat und steht Ihnen mit seinem Team jederzeit für strategische Beratungen und Moderationsaufgaben zur Verfügung. Ein Projektleiter verantwortet die Organisation der täglichen Projektarbeit, antizipiert mögliche Projektentwicklungen und unterhält eine kontinuierliche Arbeitsbeziehung zu Ihnen. Wir entwickeln und setzen gemeinsam mit unseren Kunden integrierte Dialog- und Kommunikationskonzepte für interne und externe Stakeholdergruppen um, agieren als taktischer

Berater und Sparringspartner oder stehen in kritischen Phasen ohne lange Rüstzeiten unseren Kunden mit Tat und Rat zur Verfügung. Auf Grund unserer Methodenkenntnisse sind wir für unsere Kunden „Auge und Ohr“. So können wir auf kritische Themen, Risiken und Chancen frühzeitig reagieren. Unsere Arbeit steht immer im Kontext einer langfristigen Positionierungsstrategie, die die Reputation des Unternehmens bei seinen Stakeholdern nachhaltig verbessert und vor Angriffen schützt. Wir garantieren unseren Kunden absolute Vertraulichkeit und übernehmen persönlich Verantwortung für den Projekterfolg. Die Wirkung unserer Arbeit und das Erreichen vorab festgelegter Ziele werden dabei regelmäßig überprüft.

## TEAM



### Heiko Kretschmer

*Geschäftsführender Gesellschafter, gesellschaftspolitische Kampagnen*

Heiko Kretschmer ist Gründer und Geschäftsführer von Johanssen + Kretschmer. Er blickt auf über 20 Jahre Erfahrung in der Führung unterschiedlicher Organisationen und Verbände zurück. Er berät die Führungsebenen von Institutionen, Unternehmen, Verbänden und NGOs bei der kommunikativen Vermittlung ihrer Themen gegenüber Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.



### Matthias Bischof

*Geschäftsleiter und Gesellschafter, Planungskultur und Change Management*

Der Hamburger blickt auf eine langjährige Berufserfahrung in Unternehmen und Kommunikationsberatungen zurück. Er betreut Verbände, Kammern, Unternehmen und Konzerne, unter anderem der Wasser-, Energie- und Entsorgungssparte sowie der Bau-, IT-, Finanz- und Versicherungsbranche, in allen Bereichen der Unternehmenskommunikation und Phasen der Projektbegleitung. Sein Schwerpunkt liegt hier auf der Implementierung neuer Strukturen, Verfahren und Prozesse, insbesondere in technikbasierten oder technologisch ausgerichteten Unternehmen. Das umfasst auch die Entwicklung von kompetenz spezifischen Trainings sowie interdisziplinären Schulungsformaten für Fach- und Genehmigungsabteilungen, Risikomanagement, Planungseinheiten, Projektleiter, Ingenieure und technische Leiter.



### Klaus Lintemeier

*Senior Management Advisor, strategische Beratung, Beteiligung und Dialog*

Klaus Lintemeier hat in mehr als 20 Jahren Berufserfahrung, darunter als Leiter Unternehmenskommunikation und Pressesprecher der Stadtwerke Hannover AG (enercity) sowie als Geschäftsführer und Gesellschafter von Deekeling Arndt Advisors in Communications GmbH, ein fundiertes Expertenwissen über erfolgreiche Beteiligungs- und Dialogverfahren erworben. Im Jahr 2012 gründete Klaus Lintemeier die Beratungsgesellschaft Lintemeier Stakeholder Relations. Zugleich ist er seit 2013 Senior Management Advisor bei Johanssen + Kretschmer. Seine Schwerpunkte liegen in der strategischen Beratung und Programmatikentwicklung, im Stakeholder Management und in der Konzeption von innovativen Beteiligungsverfahren. Klaus Lintemeier war an der Entwicklung der Richtlinie VDI 7000, „Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten“, beteiligt.



### Nadine Meliß

*Business Director, politische Kampagnen und Dialogmoderation*

Nadine Meliß studierte Politikwissenschaft in Berlin und Spanien. Mehrjährige berufliche Erfahrungen sammelte sie unter anderem als Mitarbeiterin des SPD-Parteivorstandes und am Deutschen Institut für Public Affairs. In der auf Campaigning spezialisierten Berliner Agentur WE DO verantwortete sie später Etats mehrerer Bundesministerien, darunter das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ). Bei Johanssen + Kretschmer verantwortet Nadine Meliß schwerpunktmäßig Public Affairs-Mandate und politische Kampagnen.



### David Haag

*Berater Stakeholderdialoge und Beteiligungsverfahren*

David Haag studierte Philosophie, Volkswirtschaftslehre und internationale Wirtschaft. Er verantwortet bei Johanssen + Kretschmer den Bereich CSR-Reporting und berät Kunden in Fragen des CSR-Managements, CSR-Reportings und des Stakeholderdialogs. Vor seiner Arbeit für Johanssen + Kretschmer war er unter anderem als CSR-Berater bei akzente kommunikation und beratung sowie beim Deutschen Entwicklungsdienst (DED) in Uganda tätig.



### Ursula Megies

*Beraterin Stakeholder Management*

Ursula Megies studierte Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation in Berlin sowie Contemporary European Studies in Bath, Prag und Paris. Danach absolvierte sie ihr PR-Volontariat bei fischerAppelt Kommunikation in Berlin und war dort einige Jahre als Beraterin für politische Kommunikation tätig. Vor ihrer Arbeit bei Johanssen + Kretschmer arbeitete sie als Referentin in der Europaabteilung des Bundesfinanzministeriums (BMF) und als Projektmanagerin in der Generaldirektion Erweiterung der Europäischen Kommission. Ursula Megies berät bei Johanssen + Kretschmer unter anderem Kunden zu Stakeholderdialogen und früher Öffentlichkeitsbeteiligung im Rahmen von Infrastrukturprojekten.



## 07 NUTZEN UNSERER BERATUNG

\_Wir überprüfen strategische Inhalte auf Stichhaltigkeit und Vermittelbarkeit und definieren so die Erfolgsbedingungen für Dialog- und Beteiligungsverfahren

\_Wir beraten und unterstützen Sie bei der Kommunikation mit internen wie externen Anspruchsgruppen und Entscheidungsträgern

\_Wir denken in Szenarien und weisen unsere Klienten frühzeitig auf kommunikative Hürden und Risiken hin

\_Wir kennen die Themen Ihrer Branche aus langjähriger Erfahrung und legen Wert auf eine pragmatische und verlässliche Zusammenarbeit

\_Wir verbinden analytisches Know-how mit operativer Schlagkraft

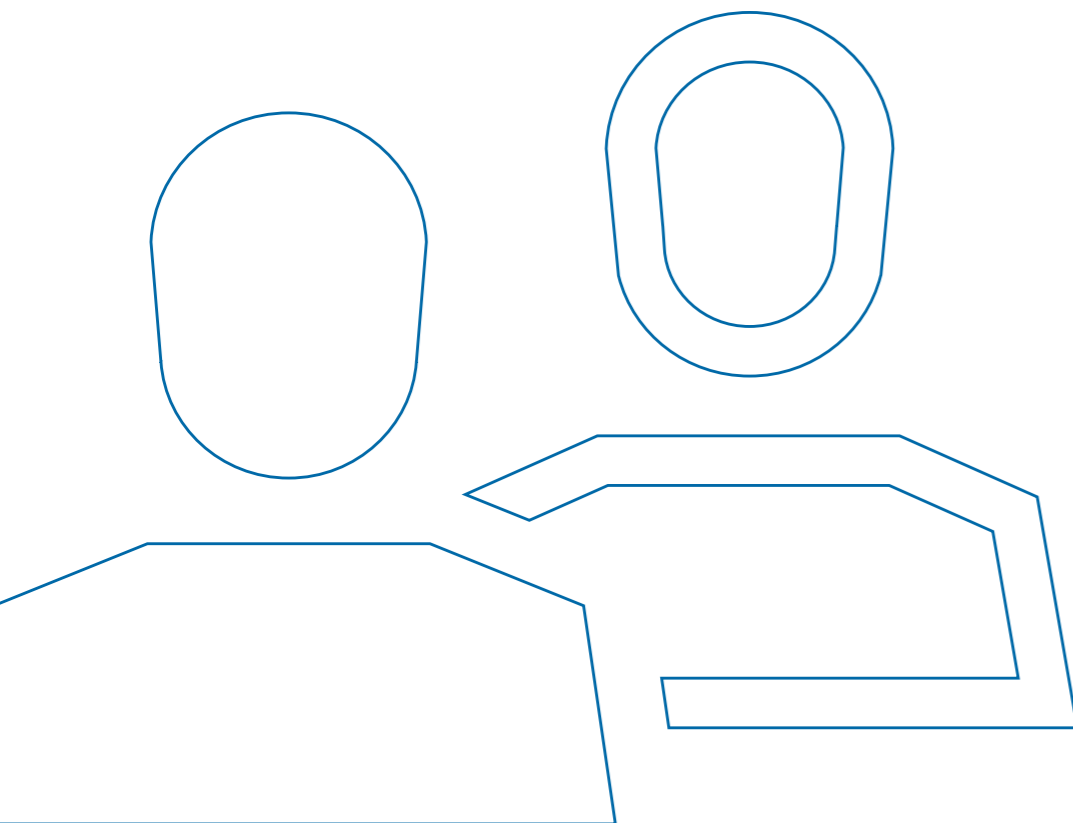
\_Wir verfügen über Methoden und Verfahren zur Prozessgestaltung, in denen die Erfahrung zahlreicher Dialog- und Beteiligungsprozesse eingeflossen sind und die somit den Know-how-Transfer sicherstellen

\_Wir bringen die besten Köpfe für die jeweiligen Kommunikations- und Moderationsaufgaben zusammen

\_Wir bringen Ihre Interessen und Ihre Position in Meinungsbildungsprozesse ein und stärken Ihre Durchsetzungskraft durch fundierte und wirkungsvolle Kommunikation

\_Wir begleiten Veränderungen der internen Planungskultur und schaffen so die Voraussetzungen für gesellschaftlich tragfähige technische Lösungen

\_Wir garantieren Ihnen absolute Vertraulichkeit und übernehmen persönlich Verantwortung für den Projekterfolg



**STRATEGIE.** WIR SORGEN FÜR INHALTLICHE SUBSTANZ

**NAVIGATION.** WIR ORGANISIEREN TRANSPARENTE PROZESSE

**LEADERSHIP.** WIR STELLEN DIE KOMMUNIKATIONSFÜHRUNG SICHER

**PARTIZIPATION.** WIR INTEGRIEREN KRITIKER UND BEFÜRWORDER

# 08 DER EXPERTENBAND „STAKEHOLDER RELATIONS“

Knapp 100 Seiten, Expertenbeiträge, Studienergebnisse und einen Beileger (Landkarte der CSR-Regelwerke in DIN A2) umfasst der Expertenband, der von Klaus Lintemeier und Prof. Dr. Lars Rademacher in Zusammenarbeit mit Johanssen + Kretschmer herausgegeben worden ist.



Der Experten- und Praxisband besteht aus drei Teilen: Nach einem Strategiebeitrag über den Stakeholderansatz zeigen renommierte Expertinnen und Experten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz auf, wie bedeutsam und aktuell Stakeholder Relations für den Unternehmenserfolg sind:

## AKZEPTANZ VON INFRASTRUKTURPROJEKTEN DURCH FRÜHE ÖFFENTLICHKEITSBETEILIGUNG

- \_Dr. Joachim Schwab (Bezirksregierung Köln): Stakeholder Management und behördliche Genehmigungsverfahren
- \_Dr. Volker Brennecke (VDI e.V.): Neue Dialogkultur bei technischen Großprojekten
- \_Dr. Kristin Hanusch-Linser (ÖBB-Holding AG): Große Bauprojekte: Wie gehen die Bürger mit?

## STAKEHOLDER RELATIONS IN DER OPERATIVEN UMSETZUNG

- \_Dr. Daniel Preckel (Kanton Luzern): Förderung der Berufsmatura im Kanton Luzern: statt klassischer Werbung verbundpartnerschaftlicher Dialog
- \_Martin Nellen, Andreas Notter (Helvetia Versicherungen AG): Digitale Stakeholder-Kommunikation: integriert kommunizieren via Unternehmensblog
- \_Dr. Roland Kuntze, Iris Rothbauer (Telefónica Deutschland GmbH & Co. OHG): Den Unternehmenswert durch Stakeholder Management steigern
- \_Konrad Mitschka (ORF): Der ORF als „Rundfunk der Gesellschaft“: Stakeholder Management als Basis für Medienqualität
- \_Ulrich Lissek (Nord Stream AG): Nord Stream: Transparenz und Dialog als Schlüssel zum Erfolg
- \_Prof. Dr. Franz-Theo Gottwald (Schweisfurth-Stiftung): Zucht und Vermarktung von Zweinutzungshühnern: partizipatorische Multistakeholder-Analyse für Machbarkeit, Potenziale und Markterfolg

## STANDARDS UND NORMEN

- \_David Haag (ww Strategische Kommunikation GmbH): GRI G4: das CSR-Reporting als Treiber der Stakeholder Integration
- \_David Haag, Heiko Kretschmer, Klaus Lintemeier: Die Landkarte der CSR-Regelwerke (Beileger in DIN A2)
- \_Klaus Lintemeier (Lintemeier Stakeholder Relations): Stakeholder-Dialoge: vom Runden Tisch zum Stakeholder-Workshop

## KONTAKT

k.lintemeier@jk-kom.de

# 09 ADRESSEN

Johanssen + Kretschmer  
Strategische Kommunikation GmbH  
Berliner Freiheit 2  
D-10785 Berlin  
T +49 (0) 30 520 00 57-0  
F +49 (0) 30 520 00 57-77  
fruehe.oeffentlichkeit@jk-kom.de

Büro Hamburg  
Zeughausmarkt 35  
D-20459 Hamburg  
T +49 (0) 40 25 31 85-159  
F +49 (0) 30 520 00 57-77

Büro München  
Am Waldspitz 1  
D-81375 München  
T +49 (0) 89 8295-8277  
F +49 (0) 89 8295-8278

Büro Wien  
Salmgasse 4a  
A-1030 Wien  
T +43 1 535 49 70-0  
F +43 1 535 49 70-20

